

## ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ МАШИНОБУДІВНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

©2019 КОНДРАТЕНКО Н. О., КОЛЕСНИК М. С.

УДК 330.33.01  
JEL: G32

### Кондратенко Н. О., Колесник М. С. Організаційно-економічний механізм антикризового фінансового управління машинобудівними підприємствами

У роботі сформовано організаційно-економічний механізм антикризового фінансового управління машинобудівними підприємствами. З'ясовано, що сьогодні дуже гостро постала необхідність впровадження на багатьох машинобудівних підприємствах механізмів антикризового фінансового управління. Ігнорування потреби в антикризових заходах у галузі машинобудування, як однієї з провідних галузей національної економіки, може призвести до неконтрольованого розвитку фінансової кризи, банкрутства та ліквідації машинобудівних підприємств. Визначено проблеми, які гальмують забезпечення сталого розвитку машинобудівного комплексу України. Визначені роль та місце фінансів у структурі економіки підприємств. Зазначено, що сьогодні дуже важливим є використання стратегічного планування в процесі реалізації антикризової фінансової стратегії. Обґрунтовано, що формування організаційно-економічного механізму антикризового управління машинобудівними підприємствами покликане стабілізувати процес діяльності суб'єктів господарювання, збільшити гнучкість, адаптивність та стійкість до змін зовнішнього середовища та дії негативних факторів, забезпечити більшу високу ефективність використання наявних фінансових ресурсів. З'ясовано, що організаційно-економічний механізм антикризового фінансового управління машинобудівними підприємствами передбачає поєднання організаційних та економічних заходів у формі методів, інструментів і важелів, що мають на меті попередження, мінімізацію або усунення зовнішніх і внутрішніх загроз діяльності підприємства. Виявлено, що сучасні методи управління та відокремлення стратегії від жорстких меж планування надасть можливість машинобудівним підприємствам запровадити організаційно-економічний механізм антикризового фінансового управління. Зроблено висновок, що формування та запровадження організаційно-економічного механізму антикризового фінансового управління сприятиме запобіганню несприятливих для бізнесу явищ, дозволить усунути тимчасові утруднення та зберегти ринкові позиції.

**Ключові слова:** організаційно-економічний механізм, антикризове фінансове управління, підприємство, машинобудування.

**DOI:**

**Рис.:** 2. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 12.

**Кондратенко Наталія Олегівна** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)

**E-mail:** 2123kondratenko@gmail.com

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0003-3305-9570>

**Колесник Маргарита Сергіївна** – магістр кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)

**E-mail:** kolesnikrita16@gmail.com

УДК 330.33.01  
JEL: G32

UDC 330.33.01  
JEL: G32

### Кондратенко Н. О., Колесник М. С. Организационно-экономический механизм антикризисного финансового управления машиностроительными предприятиями

В работе сформирован организационно-экономический механизм антикризисного финансового управления машиностроительными предприятиями. Выяснено, что сегодня очень остро стоит необходимость внедрения на многих машиностроительных предприятиях механизмов антикризисного финансового управления. Игнорирование необходимости в антикризисных мерах в области машиностроения, как одной из ведущих отраслей национальной экономики, может привести к неконтролируемому развитию финансового кризиса, банкротства и ликвидации машиностроительных предприятий. Определены проблемы, которые тормозят обеспечение устойчивого развития машиностроительного комплекса Украины. Обозначены роль и место финансов в структуре экономики предприятий. Отмечено, что сегодня очень важно использование стратегического планирования в процессе реализации антикризисной финансовой стратегии. Обосновано, что формирование организационно-экономического механизма антикризисного управления машиностроительными предприятиями призвано стабилизировать процесс деятельности субъектов хозяйствования; увеличить гибкость, адаптивность и устойчивость к изменениям внешней среды и действиям негативных факторов; обеспечить более высокую эффективность использования имеющихся финансовых ресурсов. Выяснено, что организационно-экономический механизм антикризисного финансового управления машиностроительными предприятиями предусматривает сочетание организационных и экономических мер в форме методов, инструментов и рычагов, имеющих целью предупреждение, минимизацию или

### Kondratenko N. O., Kolesnik M. S. The Organizational and Economic Mechanism of Anti-Crisis Financial Management of Machine-Building Enterprises

The publication forms an organizational and economic mechanism of anti-crisis financial management of machine-building enterprises. It is identified that today's need to introduce anti-crisis financial management mechanisms at many machine-building enterprises is very urgent. Ignoring the need for anti-crisis measures in the field of machine-building, as one of the leading sectors of the national economy, can lead to uncontrolled development of financial crisis, bankruptcy and liquidation of machine-building enterprises. The problems that hinder the sustainable development of Ukraine's machine-building system are defined. The role and place of finance in the structure of the economy of enterprises are outlined. It is specified that nowadays it is very important to use strategic planning in the implementation of an anti-crisis financial strategy. It is substantiated that formation of an organizational and economic mechanism of crisis management of machine-building enterprises is designed to stabilize the process of activities of business entities; increase flexibility, adaptability and resilience towards changes in the environment and the impacts of negative factors; ensure a more efficient use of available financial resources. It is found out that the organizational and economic mechanism of the anti-crisis financial management of machine-building enterprises involves a combination of organizational and economic measures in the form of methods, instruments and levers aimed at preventing, minimizing, or eliminating external and internal threats to the enterprise's operations. It is identified

устранение внешних и внутренних угроз деятельности предприятия. Выявлено, что современные методы управления и отход стратегии от жестких границ планирования даст возможность машиностроительным предприятиям ввести организационно-экономический механизм антикризисного финансового управления. Сделан вывод, что формирование и внедрение организационно-экономического механизма антикризисного финансового управления будет способствовать предотвращению неблагоприятных для бизнеса явлений, позволит устранить временные затруднения и сохранить рыночные позиции.

**Ключевые слова:** организационно-экономический механизм, антикризисное финансовое управление, предприятие, машиностроение.

**Рис.:** 2. **Табл.:** 1. **Библ.:** 12.

**Кондратенко Наталья Олеговна** – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры менеджмента и публичного администрирования, Харьковский национальный университет городского хозяйства им. А. Н. Бекетова (ул. Маршала Бажанова, 17, Харьков, 61002, Украина)

**E-mail:** 2123kondratenko@gmail.com

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0003-3305-9570>

**Колесник Маргарита Сергеевна** – магистр кафедры менеджмента и публичного администрирования, Харьковский национальный университет городского хозяйства им. А. Н. Бекетова (ул. Маршала Бажанова, 17, Харьков, 61002, Украина)

**E-mail:** kolesnikrita16@gmail.com

that modern management methods and the departure of strategy from the rigid boundaries of planning will enable machine-building companies to introduce an organizational-economic mechanism of the anti-crisis financial management. It is concluded that the formation and implementation of the organizational and economic mechanism of the anti-crisis financial management will help to prevent business-unfriendly phenomena, will eliminate temporary difficulties and save the market positions.

**Keywords:** organizational and economic mechanism, anti-crisis financial management, enterprise, machine-building.

**Fig.:** 2. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 12.

**Kondratenko Natalia O.** – D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Management and Public Administration, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Marshala Bazhanova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

**E-mail:** 2123kondratenko@gmail.com

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0003-3305-9570>

**Kolesnik Margarita S.** – Master of the Department of Management and Public Administration, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Marshala Bazhanova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

**E-mail:** kolesnikrita16@gmail.com

**М**ашинобудівні підприємства є основою для переозброєння економіки України. Сьогодні підприємства машинобудівного комплексу значно відстають від світового рівня розвитку даної галузі. Серед основних причин відставання: зношеність та застарілість обладнання, низька рентабельність, слабка інноваційна активність, брак фінансування та інвестицій. Високі ризики неплатоспроможності більшості підприємств машинобудівного комплексу викликані зростанням рівня кредитного навантаження на підприємства в результаті нестабільної ситуації в країні, а також тривалим періодом окупності обладнання.

На сьогодні галузь машинобудування, яка понесла збитки від кризи більше, ніж інші галузі національного господарства, потребує застосування чітких та ефективних стратегій для нормального функціонування на вітчизняному та закордонному ринках. Важливим залишається впровадження основних напрямків антикризової політики та застосування сучасних механізмів антикризового фінансового управління в секторі машинобудування.

Дослідженню антикризового фінансового управління завжди приділялося багато уваги провідних учених-економістів. Особливої уваги щодо антикризового фінансового управління машинобудівними підприємствами заслуговують праці В. Коваленко [1], М. Романишина [2], В. Супрун [3], О. Шевцової [4], З. Шершньової [5] та ін.

Але ряд питань щодо формування та впровадження дієвого організаційно-економічного механізму антикризового фінансового управління машинобудівними підприємствами є недостатньо вивченими та потребують подальшого опрацювання.

*Метою* дослідження є формування організаційно-економічного механізму антикризового фінансового управління машинобудівними підприємствами.

Сьогодні дуже гостро постає необхідність впровадження на багатьох машинобудівних підприємствах механізмів антикризового фінансового управління. Ігнорування потреби в антикризових заходах у галузі машинобудування, як однієї з провідних галузей національної економіки, може призвести до неконтрольованого розвитку фінансової кризи, банкрутства та ліквідації машинобудівних підприємств.

Розглянемо три фази фінансової кризи:

1. Фаза кризи, яка безпосередньо не загрожує функціонуванню суб'єктів господарювання (за умови переведення їх на режим антикризового управління).

2. Фаза, яка загрожує подальшому існуванню суб'єктів господарювання та потребує негайного проведення фінансової санації.

3. Кризовий стан, який не сумісний з подальшим існуванням суб'єктів господарювання і призводить до їх ліквідації.

Фінансову кризу на підприємстві характеризують за трьома параметрами: джерела (фактори) виникнення; вид кризи; стадія розвитку кризи.

Ідентифікація фази фінансової кризи є необхідною передумовою правильної та своєчасної реакції на неї.

**Н**ауковці мають різні погляди на визначення поняття «антикризове управління». Так, деякі вчені пов'язують антикризове управління з діяльністю по виведенню підприємства з кризового стану та мінімізацією його негативних наслідків [6; 7].

З позиції фінансового менеджменту кризовий стан підприємства полягає в його неспроможності здійснювати фінансове забезпечення поточної виробничої діяльності [8].

Зазвичай, під впливом кризи на підприємстві виникає дисбаланс, стан невизначеності, що негатив-

но позначається на рівні його фінансово-економічного стану. Тобто, виникає потреба в застосуванні практичних навичок і досвіду управління кризою, її передбачення та усунення негативного впливу і наслідків дії кризових явищ.

На думку авторів, під антикризовим фінансовим управлінням підприємством слід розуміти управління, яке засновано на використанні сучасних методів, методик та інструментів управління фінансами підприємства для попередження та подолання фінансової кризи на основі використання фінансового потенціалу підприємства.

**Г**оловним завданням антикризового фінансового управління є прийняття найбільш ризикових управлінських рішень, які б дозволили досягнути мети з мінімальними додатковими витратами та негативними наслідками. Тобто, в умовах кризового стану найбільш важливим є скоротити одні витрати та збільшити інші, які можуть зробити підприємство прибутковим.

Функції антикризового управління на підприємствах машинобудування тісно пов'язані із: забезпеченням збалансованого руху матеріальних і фінансових ресурсів підприємства на всіх стадіях виробництва (відтворювальна функція); розподільчою функцією, оскільки дохід від реалізації продукції (послуг) повинен розподілятися та перерозподілятися; контролем за реальним грошовим обігом і формуванням фінансового капіталу підприємства; використанням методів фінансового аналізу і фінансового прогнозування. Інформаційне забезпечення антикризового фінансового менеджменту здійснюється шляхом фінансового аналізу, який визначає реальний фінансовий стан підприємства, виявляє резерви для покращення результатів управлінської діяльності підприємства. Основними показниками реального фінансового стану є не тільки показники забезпеченості фінансовими ресурсами підприємства (забезпеченість власними обіговими коштами, товарно-матеріальними цінностями, обіговістю оборотних коштів, ефективність використання кредитів тощо), а й прогнозована оцінка фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності підприємства [9].

На практиці антикризове управління організаціями складається в розробці та впровадженні комплексу заходів, які були б здатні забезпечити якісні зміни у виробництві продукції та її збуті. На підприємствах України, як правило, подібна система заходів реалізується за допомогою розробки організаційно-економічних стратегій, спрямованих на фінансове оздоровлення [10].

Останніми роками існують негативні тенденції до зростання збитків та зниження рентабельності машинобудівних підприємств України, що значно підвищує ризик їх банкрутства. Тобто, формування та впровадження організаційно-економічного меха-

нізму антикризового фінансового управління машинобудівними підприємствами надасть можливість менеджменту підприємств удосконалити систему антикризового фінансового управління та запобігти наслідкам фінансової кризи.

Під механізмом антикризового фінансового управління розуміється система цілеспрямованого впливу на фінансово-господарську діяльність суб'єкта господарювання, що дозволяє передбачити, попередити, подолати та знизити ймовірності виникнення фінансової кризи та водночас утримувати фінансову стійкість і стабільний розвиток організації.

Реалізація механізму антикризового фінансового управління машинобудівними підприємствами покликана стабілізувати процес діяльності суб'єктів господарювання, збільшити гнучкість, адаптивність і стійкість до змін зовнішнього середовища та дії негативних факторів, забезпечити більшу високу ефективність використання наявних фінансових ресурсів.

**З**дійснюючи ґрунтовний аналіз досліджень вітчизняних і зарубіжних учених з проблематики формування механізму антикризового фінансового управління машинобудівними підприємствами, виявлено, що малодослідженими залишаються проблеми, які гальмують забезпечення сталого розвитку машинобудівного комплексу України (табл. 1).

Для визначення особливостей антикризового фінансового управління машинобудівними підприємствами слід розуміти роль та місце фінансів у структурі економіки підприємств (рис. 1).

Одним із ключових етапів розробки механізму антикризового фінансового управління є діагностика фінансових можливостей об'єкта антикризового управління з метою формування бажаного рівня ефективності управлінських рішень. До основних *фінансових можливостей* промислового підприємства належать:

1. Оптимізації структури фінансових ресурсів суб'єкта господарювання.
2. Можливості підприємства щодо залучення позикових фінансових ресурсів та їх обслуговування за рахунок грошових потоків, що генеруються в процесі основної діяльності.
3. Інвестиційна привабливість підприємства для зовнішніх і внутрішніх інвесторів.
4. Здатність до розробки ефективної фінансової політики.
5. Здатність до використання сучасних інструментів фінансового менеджменту.
6. Створення резервного капіталу.

В антикризовому управлінні фінансова система суб'єктів господарювання повинна ефективно вирішувати такі *завдання*:

1. Антикризове фінансове планування (зміст, порядок розробки і значення антикризових заходів для покращення стану організацій, прогнозування

Економічні проблеми стійкого розвитку машинобудівних підприємств та галузі в цілому [11]

	Зміст проблеми	Соціально-економічні наслідки
Проблеми галузі	Низький ступень використання та розвитку науково-технічного та виробничого потенціалу машинобудівного комплексу	Низький рівень конкурентоспроможності продукції на внутрішньому ринку, що унеможлиблює збільшення частки цього сегмента на зовнішніх ринках
	Низька інноваційна активність у виготовленні інноваційного обладнання для модернізації базових галузей промисловості – енергоблоків теплових електростанцій, котельного та когенераційного обладнання, теплових насосів, котлів та двигунів, що працюють на біопаливі	Незадоволення потреб міжгалузевої кооперації, що не дає можливості відповідати сучасним нормам і стандартам у сфері виробництва шахтного устаткування, ресурсо- та енергозбереження, екологізації, автоматизації та підвищення ефективності виробництва металургійної та хімічної промисловості
	Низька інноваційна активність щодо формування та розвитку машинобудівної підгалузі по виробництву складної побутової техніки	Перевищення обсягів імпорту над обсягами експорту. Низький рівень конкурентоспроможності вітчизняної продукції на внутрішньому ринку
	Інноваційно-інвестиційна обмеженість забезпечення повного циклу проектування та будівництва нових типів суден світового рівня на базі модернізованих виробничих потужностей	Однобічність розвитку виробництва з організацією на сировинній галузі, а саме: на металургію, нафтохімію, послуги з транспортування нафти та газу. Нерозвиненість внутрішнього ринку
Проблеми підприємств	Низькі темпи технологічного оновлення виробництва	Збільшення рівня зношеності основних фондів
	Зниження рівня завантаження виробничих потужностей	Зростання незбалансованості виробничої структури
	Мала кількість замовлень	Зростання безробіття
	Зростання цін на сировину та комплектуючі	Збільшення собівартості продукції
	Висока конкуренція	Зростання залежності підприємств від вимог зовнішніх ринків
	Низький рівень впровадження високотехнологічних інновацій	Низький рівень конкурентоспроможності продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках
	Неефективна структура інвестиційних джерел	Низька ефективність системи якісного відтворення виробничого потенціалу підприємств
	Проблеми і розрахунки із замовниками	Втрата постійних клієнтів та ринків збуту продукції

фінансових показників після проведення антикризових заходів).

2. Аналіз фінансової діяльності та фінансовий контроль (вивчення поточного фінансового стану організацій, можливостей відновлення їх платоспроможності, визначення рівнів ліквідності, рентабельності; аналіз використання капіталу та ін.).

3. Джерела фінансування (вирішення питання про можливість отримання власних фінансових ресурсів, наприклад за допомогою реалізації основних фондів, визначення можливостей залучення коротко- та довгострокового кредитування (останнє в межах антикризового управління є прийнятнішим) та ін.).

4. Управління обіговим капіталом і його структурою.

5. Управління кредиторською заборгованістю. До основних елементів організаційно-економічного механізму антикризового управління машинобудівними підприємствами слід віднести:

- ✦ *ціль антикризового управління* – забезпечення функціонування підприємства в зоні економічної безпеки, попередження переходу підприємства до кризової зони, у критичних

випадках – забезпечення максимально швидкого та ефективного виходу підприємства з кризової зони;

- ✦ *принципи антикризового управління* – рання діагностика кризових явищ в діяльності підприємства, терміновість, адекватність реагування на кризові явища тощо;
- ✦ *функції антикризового управління*, які розмежовуються відповідно до запропонованих цілей антикризового управління на функції двох окремих взаємопов'язаних видів антикризового управління – передкризового управління та управління в умовах кризи.

У структурі організаційно-економічного механізму антикризового фінансового управління машинобудівним підприємством повинні враховуватися такі складові: підвищення платоспроможності; підвищення та запобігання зниженню ліквідності; мінімізація наслідків фінансової кризи.

Формування організаційно-економічного механізму антикризового управління машинобудівними підприємствами покликане стабілізувати процес ді-

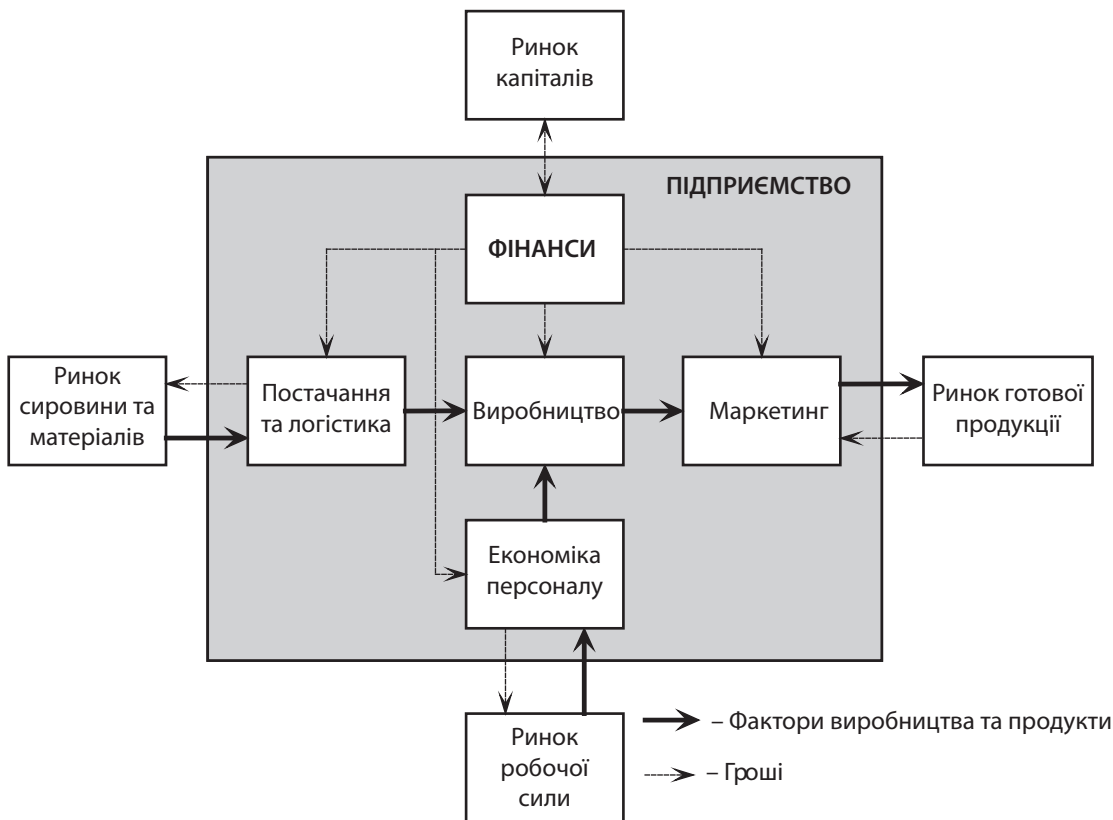


Рис. 1. Місце фінансів у структурі економіки підприємства [12]

яльності суб'єктів господарювання, збільшити гнучкість, адаптивність та стійкість до змін зовнішнього середовища й дії негативних факторів, забезпечити більшу високу ефективність використання наявних фінансових ресурсів.

Організаційно-економічний механізм антикризового фінансового управління машинобудівними підприємствами передбачає поєднання організаційних та економічних заходів у формі методів, інструментів і важелів, що мають на меті попередження, мінімізацію або усунення зовнішніх і внутрішніх загроз діяльності підприємства (рис. 2).

Сучасні методи управління та відокремлення стратегії від жорстких меж планування надасть можливість машинобудівним підприємствам запровадити організаційно-економічний механізм антикризового фінансового управління.

## ВИСНОВКИ

Зроблено висновок, що формування та запровадження організаційно-економічного механізму антикризового фінансового управління сприятиме запобіганню й усуненню несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання потенціалу менеджменту машинобудівних підприємств і розробки та реалізації на підприємствах антикризової фінансової стратегії, яка дозволить усунути тимчасові утруднення та зберегти ринкові позиції. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Коваленко В. В., Суганяка М. В., Фучеджи В. І. Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності: методи та інструменти оцінювання : монографія. Одеса, 2013. 381 с.
2. Романишин М. І. Фінансові кризи та кризові явища як загроза економічній стабільності підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. Вип. 682. С. 123–130.
3. Супрун В. О. Моделі антикризового управління машинобудівним підприємством в умовах довготривалої економічної кризи. *Фінансовий простір*. 2015. № 2. С. 399–403.
4. Шевцова О. Й. Основи антикризового фінансового управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2013. № 2. URL: <http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=ua&z=1773>
5. Шершньова З. Є. Антикризова програма підприємства: методичні основи розробки та організація виконання. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 2. Т. 1. С. 140–144.
6. Бурій С. А., Мацеха Д. С. Антикризове управління та управлінські рішення проблем підприємств малого бізнесу : монографія. Хмельницький : ТОВ «Тріада-М», 2006. 288 с.
7. Дорошук Г. А., Дащенко М. Н. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Львів : Новий світ-2000, 2008. 332 с.
8. Копа М. В. Узагальнення підходів до визначення сутності антикризового управління. *Управління ризиком*. 2010. № 21. С. 164–166.
9. Шпильовий В. А., Щербатих Д. В. Управлінські рішення в системі антикризового фінансового менеджменту на підприємствах машинобудування в Черкаській області.



**Рис. 2. Структура організаційно-економічного механізму антикризового фінансового управління машинобудівними підприємствами**

Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки». 2012. Вип. 32 (1). С. 127–130.

**10. Василенко В. О.** Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2003. 504 с.

**11. Бичков О. О.** Соціально-економічні та екологічні проблеми забезпечення стійкого розвитку машинобудівних підприємств. *Економіка та держава*. 2012. № 3. С. 98–102.

**12. Масленчиков Ю. С., Комиссаров О. В.** Специфика финансов и менеджмента стабильного предприятия в условиях социальной рыночной экономики. Разработка по управлению финансовой деятельностью предприятия. М. : БДЦ-пресс, 2002. 160 с.

#### REFERENCES

Buryi, S. A., and Matsekha, D. S. *Antykrizove upravlinnia ta upravlinnski rishennia problem pidpriemstv maloho biznesu* [Crisis Management and Management Solutions to Small Business Problems]. Khmelnytskyi: TOV «Triada-M», 2006.

Bychkov, O. O. "Sotsialno-ekonomichni ta ekolohichni problemy zabezpechennia stiikoho rozvytku mashynobudivnykh pidpriemstv" [Socio-economic and Environmental Problems of Sustainable Development of Machine-building Enterprises]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 3 (2012): 98-102.

Doroshuk, H. A., and Dashchenko, M. N. *Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom* [Enterprise Crisis Management]. Lviv: Novyi svit-2000, 2008.

Kopa, M. V. "Uzahalnennia pidkhodiv do vyznachennia sutnosti antykrizovoho upravlinnia" [Generalization of Approaches to Determining the Essence of Crisis Management]. *Upravlinnia ryzykom*, no. 21 (2010): 164-166.

Kovalenko, V. V., Suhaniaka, M. V., and Fuchedzhy, V. I. *Antykrizove finansove upravlinnia v systemi subiektiv ekonomichnoi diialnosti: metody ta instrumenty otsiniuvannia* [Crisis Financial Management in the System of Economic Entities: Valuation Methods and Tools]. Odesa, 2013.

Maslenchikov, Yu. S., and Komissarov, O. V. *Spetsyfika finansov i menedzhmenta stabilnogo predpriyatiya v usloviyakh sotsialnoy rynochnoy ekonomiki. Razrabotka po upravleniyu finansovoy deyatelnostyu predpriyatiya* [The Specifics of Finance and Management of a Stable Enterprise in a Social Market Economy. Development of Financial Management of the Enterprise]. Moscow: BDTs-press, 2002.

Romanushyn, M. I. "Finansovi kryzy ta kryzovi iyavshcha yak zahroza ekonomichnoi stabilnosti pidpriemstv" [Financial Crises and Crisis Phenomena as a Threat to the Economic Stability of Enterprises]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»*, no. 682 (2010): 123-130.

Shershyova, Z. Ye. "Antykrizova prohramma pidpriemstva: metodychni osnovy rozrobky ta orhanizatsiia vykonannia" [Enterprise Crisis Program: Methodological Bases of Development and Organization of Implementation]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 1, no. 2 (2010): 140-144.

Shevtsova, O. I. "Osnovy antykrizovoho finansovoho upravlinnia pidpriemstvom" [Fundamentals of Crisis Management Financial Enterprise]. *Efektivna ekonomika*. 2013. <http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&j=efektivna-ekonomika&s=ua&z=1773>

Shpylyovy, V. A., and Shcherbatiykh, D. V. "Upravlinnski rishennia v systemi antykrizovoho finansovoho menedzhmentu na pidpriemstvakh mashynobuduvannia v Cherkaskii oblasti" [Management Decisions in the System of Anti-crisis Financial Management at the Enterprises of Machine-building

in Cherkasy Region]. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Serii «Ekonomichni nauky»*, no. 32 (1) (2012): 127-130.

Suprun, V. O. "Modeli antykrizovoho upravlinnia mashynobudivnym pidpriemstvom v umovakh dovhotryvaloi eko-

nomichnoi kryzy" [Models of Crisis Management of Machine-building Enterprise in the Conditions of Long-term Economic Crisis]. *Finansovyi prostir*, no. 2 (2015): 399-403.

Vasylenko, V. O. *Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom* [Enterprise Crisis Management]. Kyiv: TsUL, 2003.

УДК 331.101.3

JEL: M12

## ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

©2019 БУРМАКА Т. М., ЗАБУРДАЙЛО А. М.

УДК 331.101.3

JEL: M12

### Бурмака Т. М., Забурдайло А. М. Обґрунтування управлінських рішень щодо мотивації персоналу

У статті виявлено основні підходи щодо оцінки діяльності персоналу підприємств як основної передумови прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо мотивації персоналу. Проаналізовано напрями здійснення обґрунтованих мотиваційних впливів, встановлено основні тенденції сучасної мотивації відносно винагород, просування співробітників, їх навчання та розвитку. Виявлено, що особливо важливим чинником соціального й економічного розвитку є регулярна та систематична оцінка персоналу, що, своєю чергою, позитивно позначається на мотивації співробітників, їх професійному розвитку та зростанні. Визначено, що в сучасних умовах вибір методів оцінки персоналу для кожної конкретної організації є унікальним завданням, вирішити яке може керівництво підприємства, у т. ч. із залученням професійних консультантів. Так само, як і система компенсації, система атестації повинна враховувати та відображати ряд чинників – стратегічні цілі організації, стан зовнішнього середовища, організаційну культуру та структуру, традиції організації, характеристики зайнятого персоналу. На основі отриманих результатів обґрунтовано, що при виборі системи оцінки необхідно звертати особливу увагу на її відповідність іншим системам управління персоналом – компенсації, планування кар'єри, професійного навчання, з метою досягнення синергетичного ефекту й уникнення конфліктів і протиріч. Запропонований підхід до комплексної об'єктивної кваліметричної факторно-критеріальної оцінки співробітників враховує не лише якість праці, кількість марно витраченого часу, складність діяльності, витрати упреждженої праці, корисний ефект, але і рівень трудової дисципліни та плінність кадрів, що дуже важливо для підприємств. Важливість урахування додаткових коефіцієнтів полягає в тому, що від дисциплінованості керівників залежить основна діяльність організації, а навчання та адаптація персоналу через плінність кадрів вимагає великих витрат. Зроблено висновок, що ефективне керівництво сучасними підприємствами можливе на основі прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо мотивації персоналу, які базуються на комплексній об'єктивній оцінці співробітників за всіма значимими параметрами. Такий підхід є запорукою стабільної роботи підприємств в цілому та кожного із співробітників.

**Ключові слова:** персонал, мотивація, управлінські рішення, кваліметрична факторно-критеріальна оцінка, обґрунтування, складність праці, масштаб керівництва.

DOI:

Табл.: 2. Формул.: 7. Бібл.: 8.

**Бурмака Тетяна Миколаївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)

E-mail: tanusha532017@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-1204-1526>

**Забурдайло Аліна Михайлівна** – магістрантка факультету менеджменту, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)

УДК 331.101.3

JEL: M12

### Бурмака Т. М., Забурдайло А. М. Обоснование управленческих решений в сфере мотивации персонала

В статье выявлены основные подходы к оценке деятельности персонала предприятий как основной предпосылке принятия обоснованных управленческих решений в сфере мотивации персонала. Проанализированы основные направления осуществления обоснованных мотивационных воздействий, установлены основные тенденции современной мотивации относительно вознаграждений, продвижения сотрудников, их обучения и развития. Выявлено, что особенно важным фактором социального и экономического развития является регулярная и систематическая оценка персонала, что, в свою очередь, положительно сказывается на мотивации сотрудников, их профессиональном развитии и росте. Определено, что в современных условиях выбор методов оценки персонала для каждой конкретной организации является уникальной задачей, решить которую должно руководство предприятия, в т. ч. с привлечением профессиональных консультантов. Так же, как и система компенсации, система аттестации должна учитывать и отражать ряд факторов – стратегические цели, состояние внешней среды, организационную культуру и структуру, традиции, особенно

UDC 331.101.3

JEL: M12

### Burmaka T. M., Zaburdailo A. M. Substantiation of Managerial Decisions in the Sphere of Staff Motivation

The article identifies the main approaches to evaluating the performance of employees of enterprises as the main prerequisite for making informed managerial decisions in the sphere of staff motivation. The main directions of implementation of the justified motivational influences are analyzed, the main tendencies of modern motivation regarding remuneration, promotion of employees, their training and development are determined. It is identified that a regular and systematic evaluation of staff is a particularly important factor in the social and economic development, which in turn has a positive impact on staff motivation, its professional development and growth. It is defined that in today's environment, the choice of personnel evaluation methods for each individual organization is a unique task for the enterprise's management, which should be solved, among other purpose, with the involvement of professional consultants. Just like the compensation system, the certification system must take into account and reflect a number of factors – strategic goals, status of the external environment, organizational culture and structure, traditions, specific features of staff. Based on the results